

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EL
LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS BÁSICOS DEL ÁREA DE
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA FINAMERICA S.A**

**AUTORA:
LISBETH JANINNE ANDRADE FLOR**

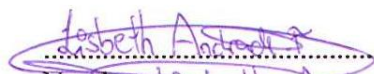
**TUTORA:
MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA**

Quito, abril de 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Lisbeth Janinne Andrade Flor, con documento de identificación N° 1750410332, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación intitulado: "SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS BÁSICOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA FINAMERICA S.A", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.


Nombre: Lisbeth Andrade
Cédula: 1750410332
Fecha: 26 de Marzo de 2018.

DECLARATORIA DE COAUTORIA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Proyecto de Titulación, "SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS BÁSICOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA FINAMERICA S.A.", realizado por Lisbeth Janinne Andrade Flor, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, 26 de Marzo del 2018



María Augusta Santillan Mora

CI: 1707180335

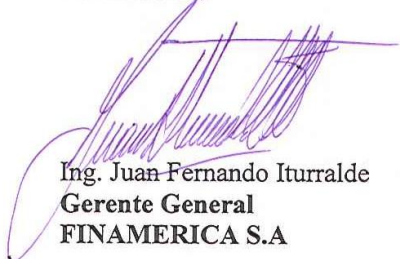
Quito 09 de Marzo de 2018

DOCTOR
Gino Grondona
DIRECTOR DE CARRERA DE PSICOLOGIA
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
Presente.-

Reciba un cordial saludo de todos los que hacemos FINAMERICA S.A., por medio de la presente **AUTORIZO** a la srta. Lisbeth Janinne Andrade Flor con número de C.I. 1750410332, el uso y publicación de la información recabada para su Proyecto de Titulación.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Juan-Fernando Iturralde
Gerente General
FINAMERICA S.A

Dedicatoria

A mis padres Pablo y Fanny por su apoyo incondicional, tanto económico como emocional, ellos han sabido siempre guiarme con amor y paciencia para poder cumplir mis metas propuestas.

A mi hermana Vanessa por contribuir cada día en mi crecimiento personal y profesional, siendo un gran ejemplo a seguir por su constancia, perseverancia, brindándome consejos que han sido esenciales para conseguir este objetivo.

Gracias por estar siempre a mi lado en esta etapa de aprendizaje y conclusión de mi carrera, este triunfo es para ustedes.

Agradecimiento

A Dios por guiarme cada día en mi vida, llenándome de sabiduría y salud para poder culminar mi carrera, a mis padres y hermana por su amor y apoyo incondicional, a mi Tutora María Augusta Santillán Mora por su acertada dirección para la realización de mi Proyecto de Titulación. A la Empresa “Finamerica S.A”, que me brindo la información requerida para desarrollar mi trabajo de Titulación.

Índice

Introducción	1
Primera parte	2
1. Datos informativos del proyecto	2
2. Objetivo de la sistematización	6
3. Eje de la sistematización.....	9
4. Objeto de la sistematización	16
5. Metodología de la sistematización.....	19
6. Preguntas claves.....	22
6.1. Preguntas de inicio	23
6.2. Preguntas Interpretativas.....	23
6.3. Preguntas de cierre	24
7. Organización y procesamiento de la información	24
7.1. Sensibilización	25
7.2. Comunicación	26
8. Presentación de la información.....	27
8.1. Entrevista	27
8.2. Grupos focales	29
8.3. Análisis de la información	31
8.4. Análisis e interpretación de los resultados de los grupos focales	33
8.5. Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas	36
Segunda parte	41
1. Justificación	41
2. Socialización de la información.....	42

3. Caracterización de los beneficiarios	44
4. Interpretación	46
5. Principales logros del aprendizaje	53
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Referencias	60
Anexos	62

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de desarrollo de la sistematización.....	7
Tabla 3. Preguntas para el diagnóstico.....	18
Tabla 4. Triangulación de resultados de los grupos focales.....	35
Tabla 5. Ejecución del proyecto.....	49
Tabla 6. Impacto y materialización de los logros.	54

Índice de figuras

Figura 1: Localización de matriz Budget.	5
Figura 2: Localización de la sucursal del aeropuerto.	5
Figura 3: Sistema de administración de recursos humanos.	12
Figura 4: Proceso básicos de la administración de recursos humanos.	14
Figura 5: Etapas metodológicas de la sistematización a partir de los procesos de diagnóstico y propuesta realizada en la Compañía	22
Figura 6: Relación de sexos de los encuestados.....	28
Figura 7: Valores de corporativos	32
Figura 8. Valoración de los entrevistados con la actividad de recursos humanos.	37
Figura 9: Acciones a desarrollar para perfeccionar el área de RRHH.	39
Figura 10: Impacto de acciones previstas como parte de la sistematización.	40
Figura 11: Esquema organizativo actual.	56

Resumen

El proyecto de sistematización se llevó a cabo en la empresa FINAMERICA S.A, donde se había constatado la existencia de un personal con inestabilidad y carente de una estructura las funciones de los recursos humanos, lo cual incidía en el desempeño organizacional.

De ahí que, tomando como punto céntrico la implementación de procesos iniciales de Recursos Humanos, el proyecto permitió iniciar con el levantamiento del organigrama de la empresa, que concibe una estructura empresarial por áreas y de manera jerárquica, con lo cual se abren las puertas para revolucionar la organización del trabajo y la gestión integrada del capital humano.

Este enfoque de trabajo, permite optimizar las relaciones que se establecen entre las distintas áreas y puesto de la organización, con el consecuente incremento de la calidad en la prestación de servicios de la empresa FINAMERICA S.A.

Palabras claves: Levantamiento, Grupos Focales, Procesos, Manuales de Funciones, Sistematización, Metodología, Diseño, Evaluación.

Abstract

The systematization project was carried out in the company FINAMÉRICA S.A, where he had found the existence of a staff with instability and lacking a structure the functions of human resources, which impacted on organizational performance.

Hence, taking as central point the implementation of initial processes of Human Resources, the project made it possible to start with the lifting of the organization chart of the company, which conceives a business structure by areas and in a hierarchical manner, which will open the doors to revolutionize the organization of work and the integrated management of human capital.

This approach to work, allows you to optimize the relations that are established between the different areas and because of the organization, with the consequent increase of quality in the provision of services of the company FINAMÉRICA S.A.

Key words: Lifting, Focus groups, Processes, Function Manuals, Systematization, Methodology, Design, Evaluation

Introducción

El talento humano se ha definido como la mano de obra de una organización es por ello que es el recurso más importante ya que las personas son quienes desarrollan el trabajo con el fin de alcanzar los objetivos.

La elaboración de este trabajo tiene como propósito conocer de manera clara y detallada todo lo relacionado con el levantamiento de procesos básicos del área de talento humano con un enfoque sistemático que se enmarca dentro de un movimiento más amplio de la orientación del personal dentro de sus roles en la empresa.

Encontraremos él porque es importante y necesario dichos procesos dentro de una buena gestión empresarial de talento humano, la cual debe proporcionar que las personas se sientan satisfechas con el trabajo y el clima laboral como el principal recurso competitivo de la organización que es preciso optimizar.

La información recopilada en FINAMERICA S. A. fue fundamental para la sistematización de los procesos que se debían implementar en la empresa que se usó como base para el levantamiento de Recursos Humanos.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

El proyecto de sistematización constituye una experiencia de intervención, que se beneficia de la investigación científica para aportar transformaciones en la esfera organizacional.

En tal sentido, la presente propuesta se lleva a cabo en la empresa Budget Renta Car, una institución que durante su trayectoria ha tenido muchos cambios por la rotación de personal, dentro de los que se incluye el puesto de Gerente General. Esta situación ha creado en el personal cierta inestabilidad, ya que cada Gerente tenía una visión diferente de cómo llevar los procesos en la organización, hecho que conllevó a acentuar las dificultades existentes y aplicar un proyecto de sistematización en materia de psicología organizacional.

a) Nombre del proyecto

Sistematización de la información para el levantamiento y diseño de procesos básicos del área de talento humano de la empresa FINAMERICA S.A.

b) Nombre de la institución

El proyecto se va a realizar en dos sucursales de la empresa FINAMERICA S.A. La primera es Budget Rent a Car, y la segunda es Tababela en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, en Quito.

c) Tema que aborda la experiencia

Como parte de la sistematización, el proyecto se encaminó hacia la articulación teórico-metodológica de la psicología organizacional, específicamente, las temáticas relacionadas con la gestión del capital humano, como fuente conceptual que nutre la experiencia implementada en la empresa FINAMERICA S.A.

Dicha aplicación conceptual, ayudo de referente para la constatación inicial de la inexistencia de un área para la gestión de los recursos humanos, así como de la rotación frecuente del personal, como aproximación a una realidad organizacional constatada en el diagnóstico, lo cual fue un punto de partida para realizar la implementación de los procesos iniciales del departamento de Recursos Humanos.

En tal sentido, la sistematización sirvió de escenario para el levantamiento e implementación de procedimientos de gestión del capital humano, al convertirse en resultado estructural de la empresa y de esta manera transformar la imagen individual y colectiva de la organización del trabajo, al lograr un personal más direccionado a la visión y misión de la organización que posea sus funciones delimitadas a partir de una adecuada implementación de los procesos fundamentales de la gestión del capital

humano. Con esto se incentivó el sentido de pertenencia hacia la empresa FINAMERICA S.A, y mayor efectividad en la utilización de la fuerza laboral de la entidad, uno de los atributos esenciales del mercado laboral actual.

d) Localización

El proyecto se va a realizar en dos sucursales de la empresa FINAMERICA S.A. La primera es Budget Rent a Car, una empresa privada, cuya razón social es la renta de automóviles. Esta empresa se encuentra posicionada en 120 países con 3500 sucursales a nivel mundial. En Ecuador, la Matriz se encuentra en Quito ubicada en la Av. Eloy Alfaro S40-153 y José Queri con sucursal en Tababela en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, en Guayaquil Sucursal Mayor ubicada en Av. Isidro Ayora y Av. De las Américas (Ciudadela la Garzota 3era etapa, MZ 14, Solar 7) y en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, en Cuenca Av. España 10-85 entre Sevilla y la Castellana (Junto al Aeropuerto).

El mayor accionista de esta empresa es Automotores Continental S.A, es decir Budget es una filial de A.C. la cual actualmente en Ecuador se encuentra en 3 ciudades del país Cuenca (Av. España 10-85 entre Sevilla y la Castellana), Guayaquil (Ciudadela La Garzota 3era. Etapa manzana 14 solar 7) y Quito la matriz (Av. Eloy Alfaro S40-153 y José Queri El Batán) y la sucursal (Aeropuerto Mariscal Sucre.

En la ciudad de Quito, esta entidad cuenta con 30 colaboradores, que responden al principal objetivo de brindar un excelente servicio de renta de vehículos al precio más conveniente con el fin que los clientes prefieran esta compañía.

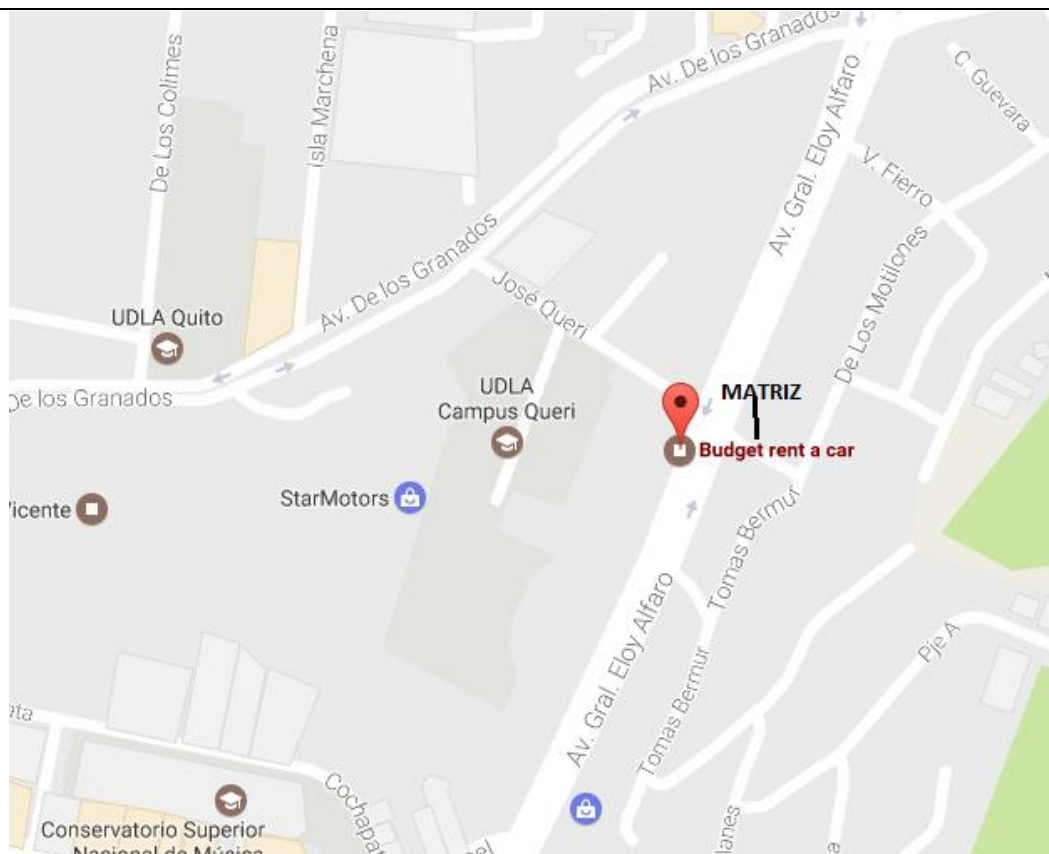


Figura 1: Localización de matriz Budget.
Fuente: Google Maps 2017.



Figura 2: Localización de la sucursal del aeropuerto.
Tomado de: Google maps 2017

2. Objetivo de la sistematización

El presente proyecto de sistematización se orientó hacia el perfeccionamiento de la gestión de capital humano en la empresa FINAMERICA S.A, en la cual la experiencia adquirida con la ejecución de las acciones posibilitó establecer y enriquecer los procedimientos de gestión de capital humano.

En tal perspectiva en objetivo general del proyecto consistió en implementar procedimientos básicos en el Área de Recursos Humanos para mejorar la organización estructural de la empresa FINAMERICA S.A., desde Noviembre 2016 hasta ese propio mes del 2017.

Objetivos específicos

Los procedimientos que se emplearon responden al enfoque cualitativo y las técnicas de la investigación científica, por lo cual los objetivos específicos radican en:

- Estructurar los procesos iniciales del Departamento de Recursos Humanos mediante el levantamiento de información de la empresa, con el fin de establecer organización en la institución.
- Identificar cuáles son los procedimientos necesarios en la empresa para poder diseñar un método de levantamiento de información.

- Realizar levantamiento de información mediante las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa, para poder obtener datos específicos y tomarlos como problema central con el fin de solucionarlo.
- Implementar los procedimientos esenciales de Recursos Humanos para el mejor desarrollo tanto de la organización como del personal que labora en la empresa.

En tal sentido, el proyecto de intervención se inclina por las bondades organizacionales que se suscitan a partir de la transformación estructural y de las funciones laborales, basadas en el análisis profundo llevado a cabo en la etapa del diagnóstico inicial, de lo cual se derivan las acciones futuras, marcadas por la científicidad de la experiencia obtenida y la validez de las técnicas empleados en materia de psicología organizacional como principal enfoque de sistematización, el cual se detalla a continuación en la tabla 1:

Tabla 1.
Matriz de desarrollo de la sistematización.

Objetivo global	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Implementar procedimientos básicos en el Área de Recursos Humanos para mejorar la organización estructural de la empresa desde Noviembre 2016 hasta Noviembre 2017	Encuestas y Entrevistas.	Jefaturas de todas las áreas de la empresa	Con el levantamiento de los indicadores de satisfacción del personal se puede mejorar el desempeño de personal.
Objetivo específico	Realizar focusgroup	Personal de toda la empresa.	

<p>Levantar procedimientos básicos para el Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Crear una herramienta de medición de satisfacción del personal.</p> <p>Crear las políticas de Recursos Humanos</p>	<p>Encuestas para diagnosticar los avances que se han tenido en el personal durante la realización del proyecto</p> <p>Política en los cuales se establezcan las políticas a ser implementadas después a la finalización del proyecto.</p>	<p>Matriz de levantamiento de indicadores</p> <p>Encuestas Herramientas</p> <p>Políticas difundidas por mail, colocadas en las carteleras internas de la organización.</p>	<p>Conocer problemas latentes de la organización.</p> <p>Observar puntos de conflictos dentro de la satisfacción del personal.</p> <p>Los colaboradores de la organización conozcan las nuevas políticas implementadas.</p>
<p>Resultados</p> <p>Incrementar la satisfacción del personal 80% al 90%</p> <p>Contar con indicadores para poder medir y cuantificar aspectos de la organización que sean necesarios dentro y fuera de la implementación del proyecto.</p>	<p>Indicadores de satisfacción que sea medible semestralmente.</p>	<p>Semestralmente realizar un seguimiento a este proceso de indicadores.</p>	<p>Semestralmente encontrar una mejora significativa en los colaboradores.</p>
<p>Actividades</p> <p>Levantamiento indicadores</p> <p>Desarrollo de la herramienta</p>	<p>Medir los objetivos propuestos</p>	<p>Resultados obtenidos de la medición.</p>	<p>Personal motivado en sus labores diarias.</p>

Elaborado por: Andrade, L. (2017).

Se realiza este proyecto ya que se considera sumamente importante que la empresa tenga estos procedimientos, pues resulta necesario que la organización posea una estructura que ayude al personal a conocer y direccionarse dentro de la empresa y en su puesto de trabajo.

El camino, entonces, indica la necesidad de redimensionar la organización estructural, logrando una visión diferente de cómo llevar los procesos en la organización. Por ello, el proyecto se enfoca hacia el levantamiento del organigrama de la empresa, en el cual se estructura la empresa por áreas y de manera jerárquica, que permitan la integración de los trabajadores en función de los objetivos organizacionales.

3. Eje de la sistematización

La perspectiva teórica del proyecto de sistematización se fundamentó en la psicología organizacional, como referente que guía el levantamiento y diseño de procedimientos básicos del área de talento humano de la empresa FINAMERICA S.A.

En este enfoque conceptual, el centro de la organización es el hombre, de lo cual se derivan miradas científicas que sustentan la motivación laboral y la necesidad de fortalecer las estructuras organizativas en función del desarrollo organizacional.

Para Chiavenato (2007), las organizaciones se crean con la finalidad de producir algún producto o servicio y solo funcionan cuando las personas que ocupan los puestos de trabajo realizan las funciones que tienen diseñadas, logrando una estabilidad

funcional que permite la permanencia y sentido de pertenencia por la entidad. Es precisamente el área de recursos humanos el encargado funcional de lograr este objetivo.

Recursos Humanos cumple con varios procesos dentro de la organización dependiendo del tamaño y la complejidad de esta. El objetivo de estos procesos consiste en diseñar y aplicar políticas y procedimientos para tener una estructura administrativa eficiente, empleados competentes, oportunidades de desarrollo profesional y personal, para lograr en los empleados satisfacción por el trabajo y una adecuada seguridad y salud laboral, y con ellas se logren los objetivos que persigue la organización.

Mondy y Noe,(2005) aclaran, en su obra Administración de Recursos Humanos, que los pequeños negocios normalmente no presentan una unidad organizativa formal para entender las funciones de recursos humanos, son otros gerentes de la entidad los que se ocupan de desarrollar estas actividades o generalmente el gerente o propietario desarrolla estas funciones.

En la medida que las organizaciones se hacen más complejas se hace necesario destinar una unidad formal para el desarrollo de estas actividades que incluyen el proceso de empleo, organización del trabajo, desarrollo de recursos humanos, la compensación, la seguridad y salud en el trabajo y las relaciones laborales con los empleados. El gerente de Recursos Humanos reporta directamente al máximo directivo de la entidad.

Un elemento fundamental para alcanzar los resultados esperados del área de recursos humanos es definir los instrumentos y herramientas, que le permitan establecer las políticas y procedimientos que faciliten el proceso de administración, dirección y control del personal que presta sus servicios a la organización, a través de la ejecución de un proceso eficiente de selección y contratación, con responsabilidad social traducida en una remuneración de acuerdo al perfil del puesto y la promoción de beneficios, mediante la capacitación continua y el incentivo para el desarrollo del personal.

Para lograr la adecuada gestión de recursos es necesario el desarrollo de sistemas de gestión integrados y armónicos. Como se muestra en la figura 3, Mondy y Noe,(2005) proponen trabajar cinco áreas funcionales.

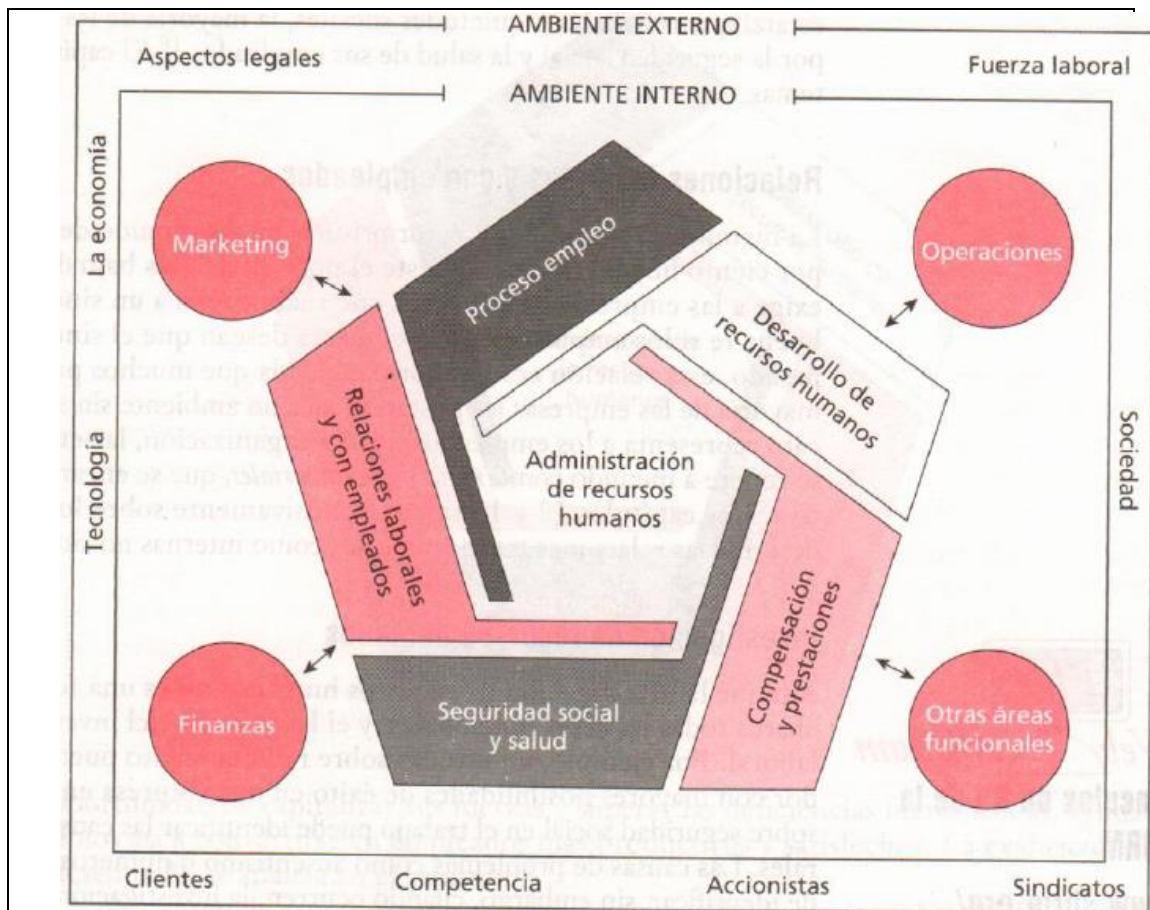


Figura 3: Sistema de administración de recursos humanos.
Fuente: Mondy y Noe (2005, pág. 9)

En lo alto de la figura se observa la función llamada empleo, con la que se garantiza contar con el personal competente en el momento oportuno y en el puesto adecuado. Según estos autores Mondy y Noe (2005), ello implica desarrollar funciones como el análisis de puesto y perfiles de competencias, la planeación de los recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal.

Para el caso del desarrollo de los recursos humanos se considera que incluye elementos relacionados con la planeación de carreras, desarrollo de la organización, evaluación del desempeño y la capacitación.

Otro subsistema de gran importancia lo constituye el compensación y prestaciones, a partir del que se logra incentivar a los trabajadores por el cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas en la organización.

La seguridad social y la salud implican la protección del trabajar con accidentes o condiciones inadecuadas de trabajo que pueden afectar su salud o estado de bienestar. Un buen sistema de seguridad y salud evita considerables pérdidas a la organización por concepto de ausencia al trabajo. A este subsistema se le suma el de relaciones laborales y con empleados como un elemento importante para garantizar la estabilidad y armonía del personal en la organización.

Para otros autores estas áreas funcionales son vistas como proceso, en el caso de Chiavenato (2007) plantea que existen 5 procesos básicos que se muestran en la figura 4, entre ellos menciona:

- Integración a la organización.
- La organización de la gestión de recursos humanos.
- La retención del personal.
- El desarrollo de las personas.
- Auditoria.

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Figura 4: Proceso básicos de la administración de recursos humanos.
Fuente: Chiavenato I, (2007, pág. 118)

Ciertamente este enfoque tiene puntos de contacto con el planteado anteriormente, pero tiene mayor valor práctico a la hora obtener mejores resultados a través de la gestión del talento del personal, por ello se recomienda considerarlo como punto de partida para los análisis de esta investigación, orientada al levantamiento y diseño de procesos básicos del área de talento humano de la empresa FINAMERICA S.A.

A partir de estos procesos básicos se definen la política y procedimientos para su implementación en el actuar cotidiano de la organización. Los procedimientos y las políticas se ajustan a la cultura y las particularidades de cada institución, de forma tal que faciliten alcanzar las metas propuestas.

La documentación e implementación de estos procedimientos son de gran importancia ya que permiten estandarizar las mejores prácticas de la gestión de recursos humanos en la organización y sirve como evidencia o soporte de la realización de determinadas actividades. Los registros nos permiten conocer y evaluar la gestión realizada.

La elaboración de procedimientos también favorece que las personas trabajen y se interaccionen entre sí, lo que determinará en gran medida el éxito de la organización. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en el tiempo perdido. La implementación de procedimientos en la organización mejora el clima laboral evitando conflictos entre el personal, lo que permitirá que mejore la productividad y el desempeño laboral de manera general.

Sobre este menester Chiavenato (2007), plantea que a partir de la política de recursos humanos se facilita el óptimo desempeño organizacional:

Se pueden definir los procedimientos a implantarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización. Estos procedimientos constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la organización. En el fondo, sirven para guiar a las personas en la consecución de estos objetivos. Buscan proporcionar coherencia a la realización de las actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y un trato justo en todas las situaciones (pág. 122).

Tomando como referente estas fuentes teóricas, el proyecto de sistematización para el levantamiento y diseño de procesos básicos del área de talento humano de la empresa FINAMERICA S.A permitió indagar cuál fue el impacto de estas perspectivas en el quehacer empresarial y también en la psicología individual de los beneficiarios,

de forma tal que se lograra el cambio organizacional previsto y los objetivos planteados.

A partir de esta ruta referencial, se delimitó el camino metodológico a seguir, con base en la investigación científica que sustentan la psicología organizacional de la empresa FINAMERICA S.A, orientada al desarrollo de los procedimientos que perfeccionen la gestión del Capital Humano.

La sistematización de los resultados y vertientes teóricas permitió una auto revisión de los procederes de los actores y beneficiarios implicados, quienes fungieron en todo momento de la intervención como protagonistas insustituibles del proceso de cambio, donde también se vio involucrado el autor de la investigación como agente movilizador de una nueva realidad en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Es entonces, que la alianza entre la academia y la realidad organizacional mostró un rostro renovado en la empresa FINAMERICA S.A, dispuesta al perfeccionamiento continuo y la redefinición del flujo de los procesos internos.

4. Objeto de la sistematización

Durante un año (noviembre 2016-noviembre 2017) la empresa FINAMERICA S.A fue protagonista de una intervención organizacional encaminada al levantamiento y diseño de procedimientos básicos del área de talento humano. Es por ello que el objeto de este proyecto se centró en el levantamiento de información hasta la aplicación y difusión del proyecto.

En tal sentido, la experiencia responde a la participación activa en materia de redefinición estructural del área de recursos humanos, así como a la propuesta de mecanismos y políticas que incidan en la motivación laboral y con ella en la elevación del sentido de pertenencia de la permanencia en la empresa.

Con las respuestas de parte de los colaboradores, se evidenció que era necesaria la implementación del departamento de Recursos Humanos, que ayude a tener más organización interna y poder realizar los procesos básicos y fundamentales de la organización.

Principalmente se buscó proporcionar una estructura que permitiera la transformación profunda en la experiencia de los actores, así como una transformación en la gestión de los procesos internos, que redimensionara la organización del trabajo en la empresa FINAMERICA S.A.

Con tales fines, se ació a la investigación científica y a una metodología que allanara las dificultades empresariales y facilitará el cambio deseado en la psicología organizacional.

El curso del proyecto de sistematización estuvo caracterizado por la aplicación de los métodos y técnicas, así como por la primacía de la transformación individual y colectiva que genere la participación activa de los actores involucrados.

En tal sentido, los momentos esenciales de la intervención fueron:

1. **Diagnóstico:** es una etapa de un proceso por el cual se establece la naturaleza y magnitud de las necesidades, o problemas que afectan a un sector o aspecto de la realidad que es motivo de un estudio-investigación, con la finalidad de desarrollar programas y realizar una acción. (Ander Egg: 1991).

Por ello, en el proyecto de sistematización de la empresa FINAMERICA S.A permitió reflejar la situación del contexto de los recursos humanos y desde allí proponer alternativas de intervención, para lo cual se tuvieron en cuenta las preguntas que se muestran en la tabla 2:

Tabla 2.
Preguntas para el diagnóstico.

Pregunta	Detalle
(Qué)	Lo que se va a hacer
(Cómo)	Técnicas y procedimientos
(dónde)	Fuentes de información
(Quienes)	Responsables
(Con qué)	Recursos necesarios
(Cuándo).	Fechas o plazos

Elaborado por: Andrade, L. (2017).

2. **Levantamiento e implementación de procedimientos básicos de Recursos Humanos en el ámbito laboral-organizacional en la empresa FINAMERICA S.A:** en esta etapa se estructuraron y establecieron los flujos, componentes y procesos internos del área de los recursos humanos, a partir de su relación estructural en el desempeño organizativo de forma general, que permitiera eliminar las deficiencias procesuales detectadas en la fase del diagnóstico.

3. **Evaluación intermedia del proyecto:** se centró en reconocer la evolución del proyecto, así como los resultados alcanzados a partir de la intervención de

sistematización. Su ejecución permitió identificar que la empresa carecía de estructura del departamento de Recursos Humanos, iniciando entonces el levantamiento de un organigrama que conste los departamentos de la empresa, sus posibles jerarquías y funciones, para continuar con la implementación de los subsistemas que sea de beneficio para el trabajador y la organización.

La ejecución integral de los momentos de intervención y su vinculación con la transformación de los beneficiarios, propició un ambiente donde el objeto central no podía alejarse de responder a las necesidades determinadas por las carencias estructurales , funcionales y procesuales de la empresa FINAMERICA S.A, que implicaran la cercanía con el desarrollo y fortalecimiento de la gestión integrada del capital humano, a partir de la claridad estructural y jerárquica que debe existir en toda organización.

Con estos procedimientos fue posible reconocer la interpretación de la experiencia adquirida y los logros de aprendizaje para emprender los nuevos procesos y estructuras definidas en el área de los recursos humanos, que constituye un reto para toda entidad que cambia y se transforma para bien de sus trabajadores.

5. Metodología de la sistematización

Dentro de Budget el proyecto se realizará en el área de Talento Humano, departamento que no se encuentra conformado, ya que es una filial de Automotores Continental S.A, y es desde ahí que se manejaban todos los procesos relacionados con esta actividad. Por ello la Gerencia General identificó la necesidad de instituir

formalmente un departamento, jerarquizando la gestión del talento humano como una función primordial dentro de la organización.

A tono con este fin empresarial, se acudió a las bondades metodológicas de la investigación científica, para determinar la aplicabilidad del enfoque cualitativo, que se corresponde con el objetivo de la sistematización, consistente en levantar e implementar procedimientos básicos en el Área de Recursos Humanos, para mejorar la organización estructural de la empresa desde noviembre 2016 hasta noviembre 2017.

En palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2010), “este enfoque garantiza un incremento de la amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento” (p. 576), que se ajustan a la perspectiva organizacional de la empresa objeto de estudio, quien se enfoca hacia la transformación estructural y funcional de su actividad de capital humano.

Como eje metodológico la investigación cualitativa (Hernández, Fernández y Baptista (2010), permite un acercamiento profundo a la esfera organizacional y al desempeño de su psicología, donde los resultados se orienten hacia la comprensión profunda.

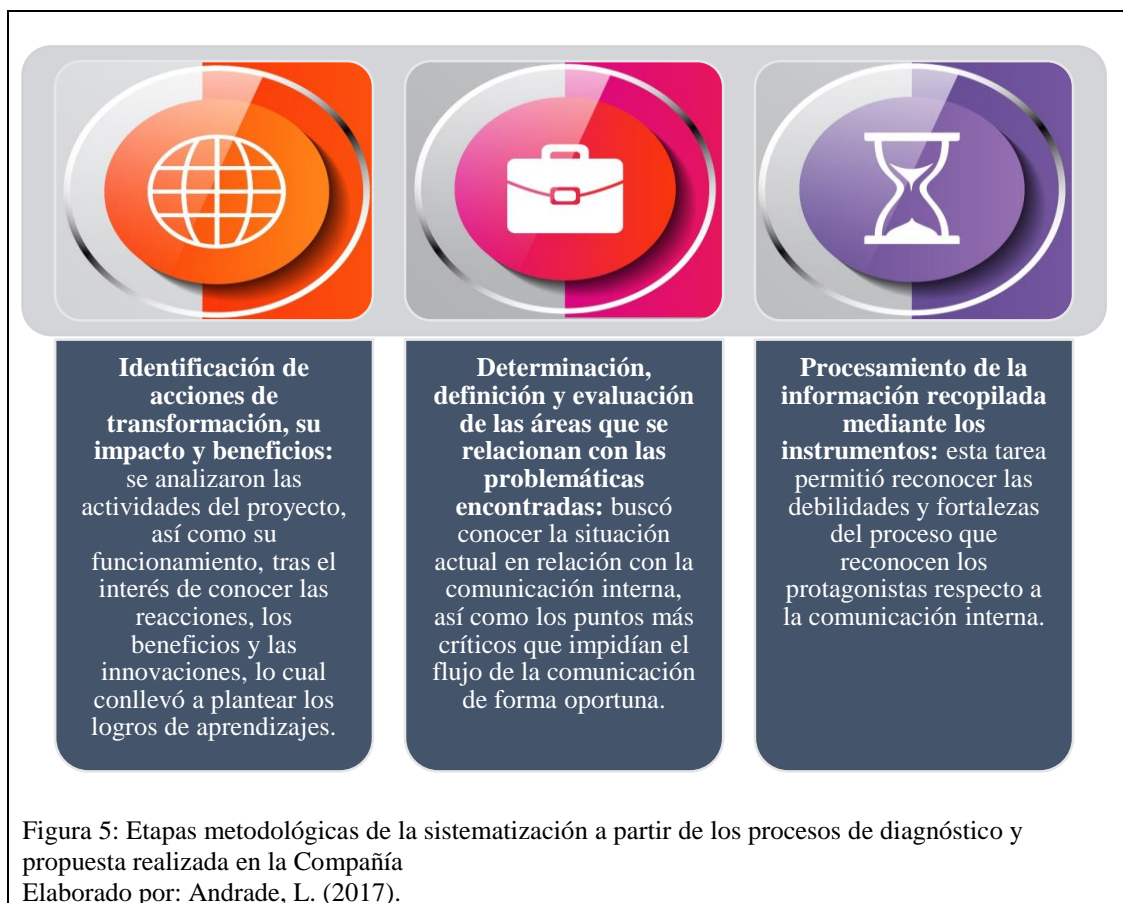
Dentro de esta perspectiva cualitativa se aplicaron técnicas que permitieran, en profundidad, arribar a los resultados y a la transformación de la realidad empresarial, y con esta del desempeño de los beneficiarios, en los cuales siempre se garantizó su participación activa.

El análisis partió de los propios criterios de los participantes, a partir de las entrevistas individuales a los trabajadores, así como de los grupos focales que se aplicaron a modo de herramienta cualitativa de gran impacto en la intervención organizacional.

En los grupos focales (focusgroup) se pueden detectar los problemas que posee la institución, tener opiniones desde la experiencia personal de cada trabajador, y su ejecución resulta provechosa para obtener varias respuestas que sin duda ayudarán de manera favorable a la investigación.

Después de levantar información de manera grupal se consideró pertinente en perspectiva metodológica realizar entrevistas verbales personales, tomando una muestra de la empresa es decir seleccionando personal de las diferentes áreas y de diferentes niveles jerárquicos, lo que en psicología organizacional se llama expertos por cargo.

Para cumplir con los objetivos propuestos se siguieron las etapas que se muestran en la figura 5.



La interpretación profunda de los datos e información de las técnicas y métodos de la investigación cualitativa, sirvieron de hilo conductor para la proyección de la intervención y sistematización, que, en materia de psicología organizacional y transformación estructural y funcional del capital humano, debía implementar la empresa FINAMERICA S.A, en aras de lograr un cambio rotundo el aprendizaje individual y colectivo y con este en el desempeño laboral de sus trabajadores y directivos.

6. Preguntas claves

El proyecto de sistematización de la empresa FINAMERICA se orienta hacia el análisis de la información para el levantamiento y diseño de procesos básicos del área

de talento humano, para lo cual se definen y establecen las preguntas que deben iniciar, implementar y evaluar los logros alcanzados y la experiencia obtenida en la psicología organizacional y en especial en el ámbito de los recursos humanos.

Es por ello que se proponen las siguientes cuestiones científicas:

6.1. Preguntas de inicio

- ¿Cómo surgió el proyecto y diseño de procedimientos básicos del área de talento humano?
- ¿Quiénes participaron o fueron beneficiarios durante la intervención realizada como parte del proyecto?
- ¿Cómo fue la experiencia obtenida a partir del proyecto de sistematización en materia de recursos humanos?

6.2. Preguntas Interpretativas

- ¿Qué impacto se logró con el proyecto de intervención en el diseño de procedimientos básicos del área de talento humano?
- ¿Cómo se organizó la participación de los beneficiarios en el levantamiento y diseño de procedimientos básicos del área de talento humano?
- ¿Cómo contribuye el levantamiento y diseño de procedimientos básicos del área de talento humano en la gestión integral del capital humano?

6.3. Preguntas de cierre

- ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios con el levantamiento y diseño de procesos básicos del área de talento humano?
- ¿Cuál ha sido el impacto de la sistematización a nivel de la psicología individual de los trabajadores y directivos de la organización?
- ¿Cómo se visualiza el impacto del proyecto de sistematización en el levantamiento y diseño de procesos básicos del área de talento humano?

7. Organización y procesamiento de la información

El proceso investigativo se sustenta en la implementación del enfoque cualitativo de la investigación científica. En tal sentido, se procedió a la evaluación sistemática y a la interpretación de la experiencia obtenida.

Para ello se llevó a cabo el diagnóstico de necesidades en la organización, donde se detectó la necesidad organizacional de establecer los procesos iniciales del departamento de Recursos Humanos, para lo cual se procedió al levantamiento de los mismos.

Después del diagnóstico realizado, donde se empleó las entrevistas y los grupos focales como técnicas, se determinó que el problema general era el de no poseer el área de recursos humanos. Fue a partir de esta situación problemática que se definió como el centro del proyecto el levantamiento de información básica pero esencial como la realización del organigrama, visión y misión de la organización y el

levantamiento de manuales de funciones, lo cual será la base para posteriormente poder implementar los subsistemas del departamento de Recursos Humanos.

En tal perspectiva del proyecto se proponen las siguientes actividades y tareas realizadas:

- Levantamiento de información con el Gerente de Budget para realizar Misión, Visión de la organización.
- Confección la Misión y Visión de acuerdo a los direccionamientos que se tiene para la empresa.
- Levantamiento del Organigrama de la institución donde se jerarquiza a los colaboradores de acuerdo a su área y puesto de trabajo en el que se encuentra.
- Difusión de la información para que los colaboradores conozcan la estructura de la organización.
- Aplicación del cronograma para establecer fechas de reunión con los jefes de cada Área para realizar el Manual de Funciones de los cargos que posee cada área.
- Posteriormente se realizará el Manual de Funciones de cada puesto con la colaboración de cada jefe.

7.1. Sensibilización

Para la sensibilización del personal con el proyecto se conformó un email con la información general sobre todos los cambios y la implicación de estos en el funcionamiento de la organización y en cada uno de los puestos de trabajo. En este

correo se dejó espacio para aclarar dudas, inquietudes y retroalimentar a cada trabajador de manera general.

Las charlas se organizaron por cada una de las áreas de la empresa, de manera que los trabajadores se sintieran en confianza para preguntar, e intercambiar sobre los cambios, beneficios y las implicaciones que estos traían para todos.

7.2. Comunicación

Con el levantamiento de procesos generales que son de interés de todo el personal se procedió a la comunicación efectiva mediante mail, carteleras y charlas a todos los empleados.

En la comunicación se explicó que los cambios tenían como meta la organización estructural de la empresa y de esta manera lograr un personal más direccionado a sus funciones, que estas estén bien delimitadas y así poder distribuir las funciones de acuerdo al perfil del personal.

Se previó, además, que como parte de la implantación de estos procesos no será necesario una capacitación, sino realizar una difusión a los colaboradores de todos los cambios y avances que se está realizando, para que conozcan y los puedan aplicar dentro de la organización.

El proyecto garantiza así que, al ser implementados todos estos procedimientos que constituyen pilares básicos para el buen funcionamiento de la organización, el personal

tendrá un mayor sentimiento de pertenecía hacia la empresa y se logrará un personal más satisfecho con una mejor productividad del trabajo.

8. Presentación de la información

La triangulación sistemática de las técnicas aplicadas, permitió el análisis y la profundización de los datos, que favoreció la interpretación de la experiencia obtenida en el proyecto de sistematización.

El proceso de investigación se caracterizó por la revisión constante, donde se garantizó la participación activa de todos los actores, en aras de lograr la construcción colectiva del conocimiento, que permitiera el óptimo cumplimiento de los objetivos previstos en la esfera organizacional.

En tal sentido, se acudió a la investigación cualitativa, que propicia un análisis y transformación de los sujetos estudiados, para lograr contextualizar y vivenciar las propuestas en el levantamiento y diseño de procesos básicos del área de talento humano de la empresa FINAMERICA S.A, encaminadas a la gestión integral del capital humano.

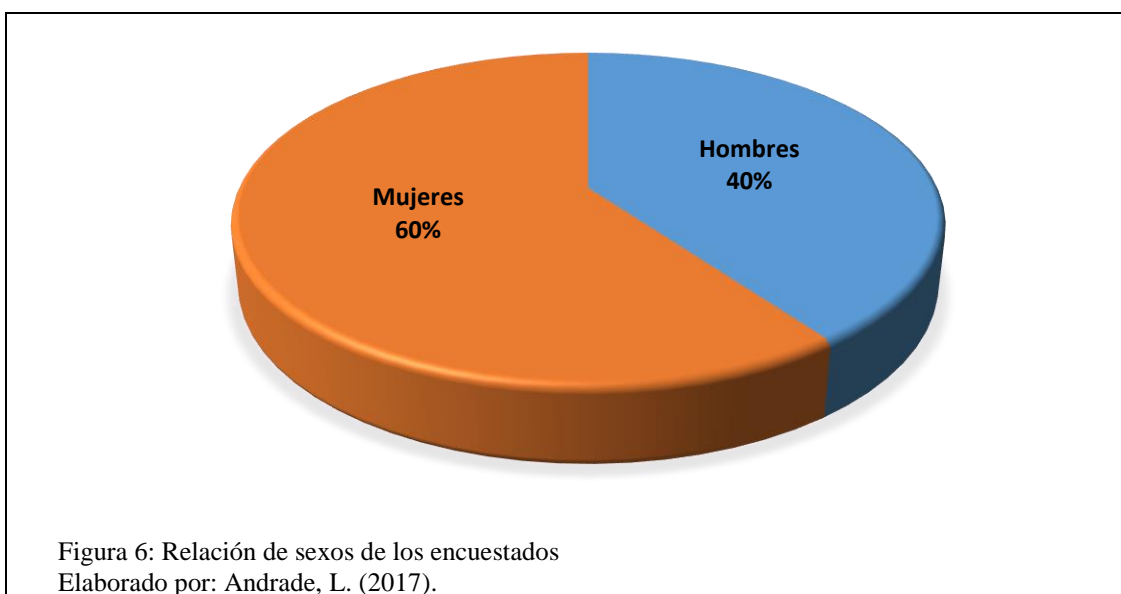
8.1. Entrevista

El diseño del cuestionario para la realización de la entrevista respondió a los objetivos de la investigación, a su perspectiva cualitativa, así como a las demandas,

que en materia de psicología organizacional existían en la empresa FINAMERICA S.A, la cual resulta objeto de estudio para el proyecto de sistematización.

Según Acevedo y López (2000), plantean en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística. Sin embargo, la entrevista se ha convertido en una herramienta utilizada en muchos campos profesionales y posee actualmente un gran impacto en las investigaciones cualitativas y de campo, así como para la psicología en sus disímiles variantes.

Para ello se aplicó esta técnica a directivos de todas las áreas de la empresa y a otros trabajadores, lo cual representa un total de 30 personas.



En la figura 6 se aprecia que del total de encuestados la mayoría 60% son mujeres y un 40% hombres. Dentro de estos, 29 son de nacionalidad ecuatoriana y 1 de nacionalidad venezolana.

El cuestionario propuesto es el siguiente:

Introducción:

Primero, se le explica la importancia de la investigación y se le informa la confidencialidad de los criterios aportados.

“Buenos días, por favor necesitamos de su colaboración para obtener información sobre la compañía en aspectos del área de Recursos Humanos, las necesidades laborales y otros aspectos referidos a la gestión del capital humano”

- ¿Cómo valora usted la ejecución de la actividad de recursos humanos en la empresa?
- ¿Qué problemas considera Ud. que tiene la organización en dicha actividad?
- ¿Qué considera que necesita cambiar la empresa en esta esfera organizacional?
- ¿Qué impacto usted considera que pueden tener estos cambios en el sentir de los trabajadores?
- Por favor, alguna recomendación final.

Al final, se le agradece su colaboración con la investigación y se explica la confidencialidad de las opiniones.

8.2. Grupos focales

En los grupos focales (focusgroup) realizados como parte de la intervención se encaminó hacia la detección y evaluación de los problemas que posee la institución,

pues esta técnica permite obtener opiniones desde la experiencia personal de cada trabajador, así como de los aportes grupales que inciden en la solución colectiva, de gran impacto positivo en la psicología organizacional.

Ricoveri Marketing, publicidad y mercado(2007), en su página Weblo definen a partir de la importancia que posee para debatir desde la experiencia personal, así como de su relación con los aspectos vivenciales de los fenómenos estudiados.

Es por ello que el desarrollo de los grupos focales se apoyó en las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la realidad actual de la actividad de recursos humanos en la empresa?
2. ¿Qué problemas creen ustedes que trae el no poseer un departamento de Talento Humano?
3. ¿Cómo se pudiera revertir esta situación?
4. ¿Cuáles pueden ser las recomendaciones generales para mejorar la gestión del capital humano en la empresa?

De la aplicación de esta técnica, que se efectuó en tres momentos y con aproximadamente 7 participantes diferentes en cada uno de ellos, se obtuvo una lluvia de ideas que sin duda ayudaron de manera favorable a la investigación y a la consolidación de la experiencia obtenida.

8.3. Análisis de la información

El diagnostico se llevó a cabo en Budget Ecuador, una empresa privada que tiene como razón social la renta de automóviles y se encuentra posicionada en 120 países con 3500 sucursales a nivel mundial, lo cual denota la necesidad de gestionar de forma eficiente todos los procesos de la empresa en aras de lograr el posicionamiento en el mercado.

El estudio y aplicación del proyecto se realizó en Budget matriz Quito, la cual cuenta con 30 trabajadores distribuidos entre Matriz y Sucursales.

Como parte de su perfil corporativo presenta muestra los siguientes atributos:

Misión: Ofrecer productos de calidad, un servicio profesional agradable y de gran valor agregado que genere en los clientes la confianza de que Budget es su mejor elección en alquileres de vehículos.

Visión: Ser una empresa de renta de vehículos que crece orientada en ofrecer un servicio eficiente a todos sus clientes en cada oportunidad de alquiler.



La figura 7 se muestra los valores que promueve Budget en las políticas y filosofía de organizacional están encaminados fortalecer la atención al cliente y apoyar el cumplimiento de su misión

En tal perspectiva, los objetivos del diagnóstico fueron los siguientes:

- Detectar las necesidades de la empresa mediante un diagnóstico realizado al personal de la organización con el fin de reducir la brecha entre lo actualmente vivido en la empresa con lo ideal para cumplir el visón organizacional establecido.
- Identificar el punto más crítico de la organización para enfocarnos en soluciones directas con el fin de ayudar a la mejora de los procesos que se realizan en la empresa.
- Utilizar una correcta metodología de levantamiento de información para poder encontrar el problema potencial que posee la organización.

Durante la ejecución del diagnóstico se emplearon primero la técnica de los grupos focales, con el fin de detectar los problemas de la institución, desde la experiencia personal de cada beneficiario. Después de levantar la información de manera grupal se consideró importante realizar entrevistas verbales / personales, tomando una muestra cualitativa de la empresa, es decir seleccionando personal de las diferentes áreas y de diferentes niveles jerárquicos, que pudieran aportar elementos novedosos para el óptimo desarrollo de la investigación.

8.4. Análisis e interpretación de los resultados de los grupos focales

Los grupos focales constituyen una técnica de gran relevancia científica para los proyectos de intervención organizacional, toda vez que propician un escenario favorable para la participación activa de los sujetos, que a partir de esta implicación contribuyen con la búsqueda de soluciones comunes.

Esta perspectiva resultó de gran ayuda para la sistematización y la consolidación de la experiencia obtenida, así como de favorecer el cambio organizacional y la transformación rotunda de las mentalidades como parte del desempeño individual y grupal.

Como parte de la triangulación de cada una de las sesiones de grupos focales, en las cuales se desarrolló también una evaluación sistemática de las acciones a desarrollar en la esfera de los recursos humanos se detectó que los participantes coincidieron en que, como parte de la valoración de la actividad de recursos humanos (pregunta 1 y 2), al no poseer la empresa un área para esta actividad en la organización

y por lo tanto la falta de diferentes procesos, existía insatisfacción en los colaboradores de la empresa, quienes apuntaron la inminente necesidad de lograr una mejora en su ámbito laboral.

Como parte también de la realización de esta técnica se obtuvieron opiniones desde la experiencia personal de cada trabajador (preguntas 3 y 4), en los temas incluidos en la guía propuesta, aunque siempre resaltar criterios no previstos que enriquecieron los debates, referidos a como los problemas que genera el no poseer un departamento de Talento Humano.

Con las respuestas de parte de los colaboradores, se evidenció que como primer punto era necesario la implementación del departamento de Recursos Humanos, que ayude a tener más organización interna y poder realizar los procesos básicos y fundamentales de la organización.

Asimismo, se constató la disposición personal para apoyar la transformación estructural propuesta y la motivación por definir las funciones que debe realizar cada trabajador o directivo, de forma tal que se genere un clima laboral basado en la viabilidad de los procesos internos.

A continuación, se citan algunas de las respuestas de los participantes que son del sentir general de todos los participantes en los grupos focales:

- “No hay un departamento que se encargue del bienestar de los empleados”
- “No tenemos manuales de funciones donde se delimite nuestras actividades”

- “Existe una desorganización de la empresa”
- “Necesitamos algún encargado de regular o mejorar el clima de la empresa”
- “Se manifiesta molestia entre los compañeros, porque se puede evidenciar carga laboral para unos y menos para otros”

Al resumir y triangular los resultados de las dinámicas grupales, se elaboró la siguiente matriz que se muestra en la tabla 3:

Tabla 3.
Triangulación de resultados de los grupos focales.

Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
Área de Recursos Humanos.	Implementar procesos básicos de Recursos Humanos.	No poseer manuales de funciones y organigramas en la Institución.	Levantamiento de información para la realización de procesos.	No tener Departamento de RRHH, que se encargue de tener los procesos esenciales para la organización.
La Organización Budget.	Implementar el área de Recursos Humanos en la organización, y sus procesos básicos.	No se encuentran establecidos los procesos básicos y esto dificulta a los mandos altos en la toma de decisiones	Realizar documentación necesaria con la información recabada para la implementación de la documentación.	Al desear contratar nuevo personal, existe desorientación en el perfil que se requiere.
Los colaboradores de Budget	Tener una orientación en la organización estratégica de la empresa para conocer más de la misma y también de sus puestos de trabajo.	Carga laboral en algunos trabajadores y realización de funciones que no están de acuerdo a su cargo.	Tener el manual de funciones de su cargo para sustentar la realización de sus funciones mediante ese documento y poder distribuir las funciones equitativamente y de acuerdo a sus competencias y cargo.	Inconformidad de los trabajadores en sus funciones diarias.

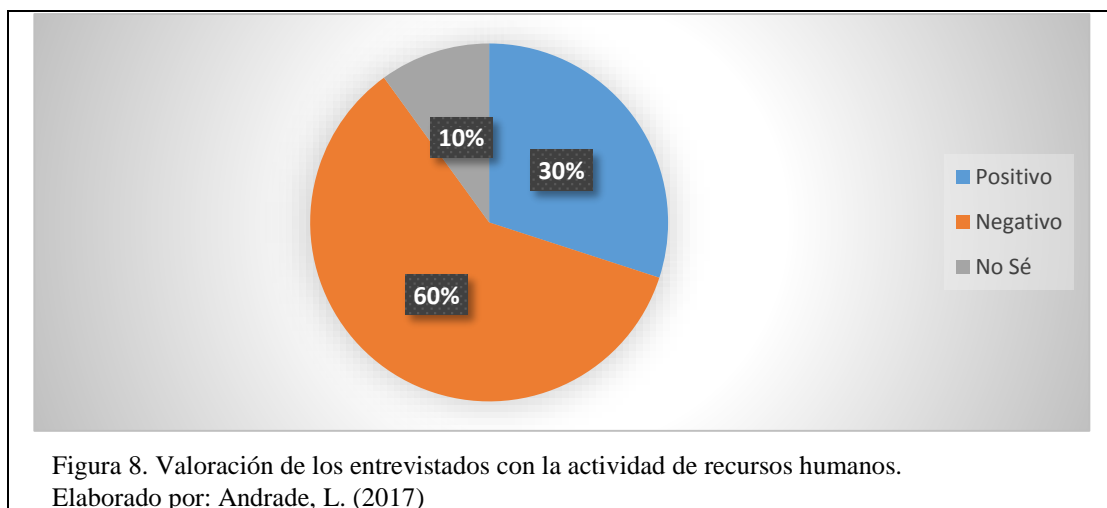
Elaborado por: Andrade, L. (2017).

Después de levantar la información de manera grupal se consideró importante realizar entrevistas verbales personales, tomando una muestra de la empresa es decir seleccionando personal de las diferentes áreas y niveles jerárquicos, lo cual responde a un muestreo cualitativo como parte de esta perspectiva de investigación llevada a cabo en el proyecto de sistematización del levantamiento y diseño de procesos básicos del área de talento humano de la empresa FINAMERICA S.A.

8.5. Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas

Como parte del proyecto de sistematización, se procedió a la realización de las entrevistas en las cuales se valoró la realidad organizacional en materia de los procesos de recursos humanos, su estructura y funcionamiento, así como la incidencia que esto tiene en el desempeño individual y colectivo.

Como parte del análisis e interpretación de la pregunta 1 de la entrevista, encaminada a la valoración de la actividad de recursos humanos en la empresa, se obtuvo que existía insatisfacción por parte de los beneficiarios con las funciones realizadas, con la organización del trabajo y con la estructura existente, carente de un área para estos fines según se muestra en la figura 6:



En esta técnica de la investigación, que este proyecto se adscribe a la perspectiva cualitativa, los 30 trabajadores de la organización entrevistados consideraron que la falta del departamento de Recursos Humanos en la empresa trae algunas dificultades y malestar en sus actividades cotidianas. (pregunta2). Al finalizar estas entrevistas verbales se pudo identificar que la empresa tiene necesidades como la de estructurar el departamento de Recursos Humanos, iniciando desde el levantamiento de un organigrama que conste los departamentos de la empresa y jerarquías, para posteriormente comenzar con el levantamiento de manuales de funciones, lo cual ayude a cada colaborador conocer sus funciones de acuerdo al cargo que ocupa, y de esta manera ir estructurando el departamento de RRHH para continuar con la implementación de los subsistemas que sea de beneficio para el trabajador y la organización.

Asimismo, los resultados de la pregunta 2 orientada a identificar las problemáticas específicas existentes en la organización respecto a la gestión del capital humano, evidenciaron que al no tener manual de funciones no se tiene tampoco delimitado el

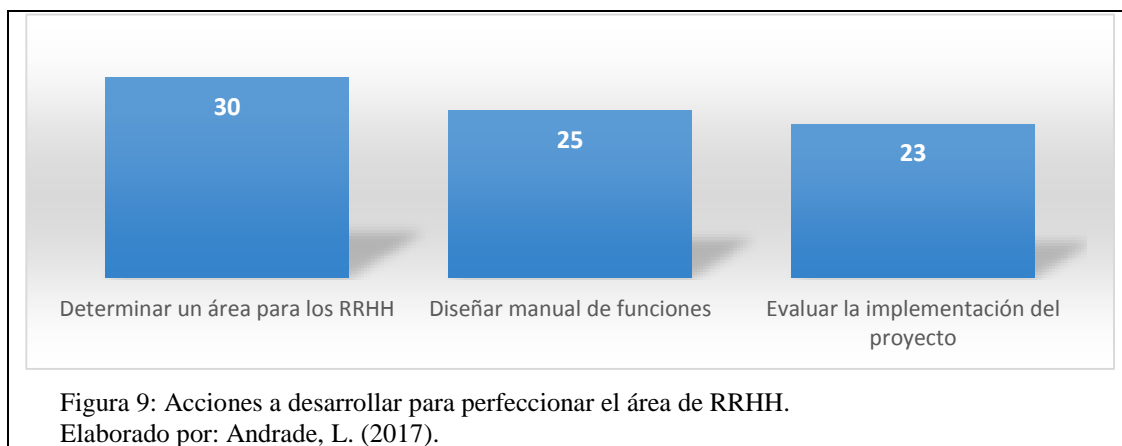
trabajo de cada persona y en algunas ocasiones, las responsabilidades delegadas se encuentran fuera de las actividades específicas de los cargos.

Al momento de las entrevistas los colaboradores de la organización detallaron que estas carencias producen malestar e inconformidad en la organización y por ende reacciones negativas en sus labores cotidianas, pues realizan su trabajo a cabalidad y dentro del tiempo estipulado pero tienen el inconveniente que tiene a su cargo funciones, o actividades que no son de su perfil, ni de su cargo, y ahí se produce el cuestionamiento de los trabajadores manifestando que esas funciones deberían estar a cargo de otra persona que cumpla con las competencias para realizar dicho trabajo.

Al realizar un levantamiento secundario se detectó que la documentación no tiene una estructura determinada, pues en las carpetas personales de cada empleado de la empresa no se encuentran los documentos necesarios que deben constar, como conclusión de la metodología de levantamiento de información se evidenció también que en la organización es indispensable el levantamiento de procesos de Recursos Humanos desde una fase inicial para continuar con los procesos más concretos.

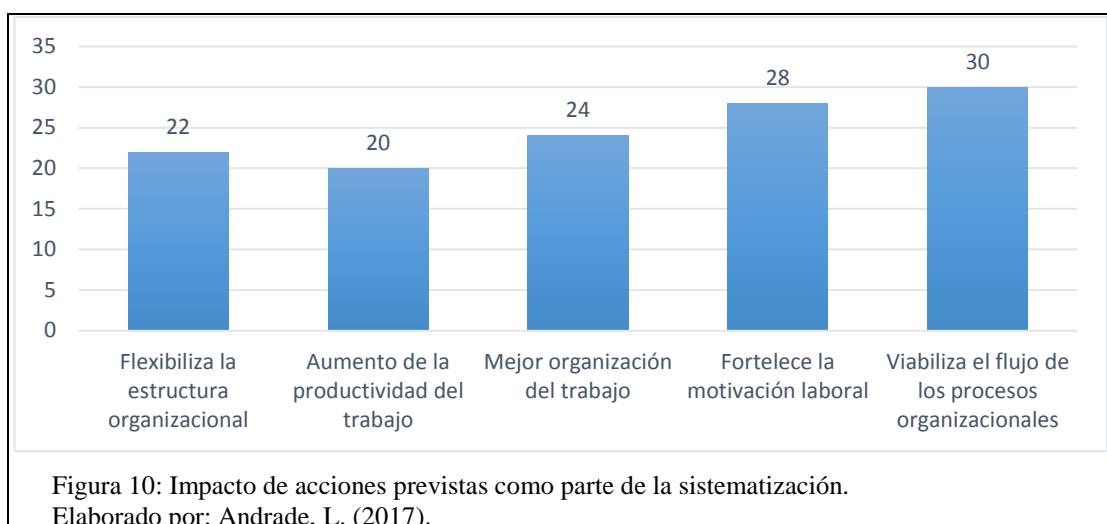
A partir del avance de la entrevista como técnica de la sistematización, la pregunta 3 se diseñó con el fin de reflexionar acerca de los cambios que se pudieran realizar para resolver la problemática estructural y funcional existente, y de cómo esto incidiría en la experiencia individual y colectiva.

En tal sentido los resultados apuntaron un aporte significativo por parte de los beneficiarios, quienes contribuyeron significativamente con las soluciones colectivas emanadas del debate según se grafica en la figura 7:



Uno de los entrevistados opinó al respecto de esta pregunta: “considero que necesitamos una estructuración del área de Recursos Humanos desde un punto básico, es decir, necesitamos un organigrama de la empresa, manuales de funciones ya que se necesita delimitar las funciones y que el personal sea comunicado y entienda cuáles son sus funciones y creo que lo más importante poder verificar si las personas que ocupan esos cargos son las idóneas para el mismo, si tienen las aptitudes tanto en conocimiento como en personalidad para ejecutar con excelencia su trabajo”.

Como parte de los análisis e interpretaciones de la pregunta 3, se profundizó en la conciencia que tenían los entrevistados respecto a los cambios organizacionales, así como en la experiencia adquirida a partir los impactos positivos en la psicología organizacional, en lo cual se evidenciaron los resultados siguientes mostrados en la figura 8 que son el reflejo de los aportes cualitativos:



Para concluir con la interpretación de los resultados de las entrevistas, se incluyó una pregunta abierta (pregunta 4) para el cierre de esta técnica cualitativa, donde se debían aportar recomendaciones o sugerencias finales. En este acápite los 30 entrevistados apuntaron la necesidad de realizar la implementación de los procesos iniciales del departamento de Recursos Humanos, para de esta manera alcanzar un resultado en la organización estructural de la empresa y de esta manera un personal más direccionado a la visión y misión de la organización, así como a las funciones específicas de cada uno de los puestos de trabajo.

Es por ello que la realización de las entrevistas dejó al descubierto la realización de este proyecto es la solución más óptima que la empresa FINAMERICA S.A requiere, ya que por la falta de estos procesos se puede generar malestar en el personal y por ende desmotivación, un aspecto que incide negativamente en la organización del trabajo en cualquier entidad y del cual se debe prescindir en el contexto organizacional actual, donde se demanda de eficiencia y productividad en todos los ámbitos, en aras de fortalecer la imagen de los clientes internos y externos.

Segunda parte

9. Justificación

Después del diagnóstico realizado en la empresa FINAMERICA S.A, se tomó como problema general el no poseer el área de recursos humanos, de lo cual resultaba esencial la realización del organigrama, visión y misión de la organización, así como el levantamiento de manuales de funciones, como sustrato organizacional para posteriormente poder implementar los subsistemas del departamento de Recursos Humanos.

Este proyecto de sistematización fue considerado por todos los beneficiarios sumamente importante para la empresa, pues a partir de él la organización podrá poseer una estructura que ayude al personal a conocer y direccionarse adecuadamente dentro de la empresa y en su puesto de trabajo.

Para determinar este problema se tomó en cuenta la entrevista de los trabajadores, quienes sirvieron de fuente de información para determinar la situación problemática existente y poder determinar las estrategias que se debían seguir en materia de levantamiento y redefinición de los procesos organizativos.

Como parte de esta indagación científica se constató que, por ejemplo, el analista de sistemas encargado del mantenimiento y buen funcionamiento de las máquinas de la organización, también debe realizar otras funciones asociadas a las de reservas

internacionales y muchas veces por hacer estas funciones deja de lado las que son de su cargo específicamente.

De esta forma, Se considera que este proyecto puede ser la solución más óptima que la empresa requiere, ya que por la falta de estos procesos se puede generar malestar en el personal y por ende desmotivación y abandono laboral.

Esta intervención posee todos los componentes para solucionar definitivamente el problema, pues con su puesta en marcha y evaluación sistemática se mejora la estructura organizacional, dándole un giro favorable a los procesos de apoyo al funcionamiento de la organización. Posteriormente se realizó el levantamiento de la información para concebir el organigrama, la visión y misión.

10. Socialización de la información

Un aspecto de gran importancia en la socialización de la información para que los colaboradores de la organización tengan el nivel adecuado de conocimiento y lo puedan aplicar, en aras de que se sientan protagonistas como parte de la experiencia obtenida.

En tal sentido, la implementación de la sistematización se convirtió en un nuevo escenario organizacional, donde la implicación emocional y el sentido de pertenecía fueron los principales puntos de giro que justificaba el avance de las propuestas realizadas.

Para este fin, marcado por la necesidad de cambiar la realidad estructural y funcional de la empresa FINAMERICA S.A, se accedió a la investigación cualitativa, donde los actores participan de forma activa en la generación de ideas novedosas en bien del optimo desempeño de la organización.

Sin embargo, en el camino se encontraron resistencias al cambio, marcadas por la costumbre a realizar las viejas funciones, así como también incredulidad de algunos directivos para emprender el nuevo giro estructural. Pero el desarrollo del proyecto, demostró que, con la ayuda de todos, la empresa podía mostrar una mejor organización y que cada trabajador se vería beneficiado con cada una de las propuestas, lo cual no tardó en comprenderse y aplicarse. Para este fin resultó imprescindible el liderazgo participativo y el apoyo de mandos superiores, con la intención de propiciar un ambiente de aprendizaje continuo y colaboración sistemática, como parte de una filosofía organizacional basada en el diálogo.

Fue entonces, que la pertinencia y justificación del proyecto de levantamiento y diseño de procesos básicos del área de talento humano de la empresa FINAMERICA S.A, se convirtió en referente para la psicología organizacional en esta entidad, donde se requería de nuevas miradas a la funcionalidad de la gestión del capital humano, para evitar disfuncionalidades estructurales que contribuían con la desmotivación laboral.

En tal perspectiva científica, este proyecto abrió las puertas a renovadas prácticas de organización del trabajo, de fluidez de los procesos internos, de democratización de las decisiones y de participación activa en el desempeño empresarial.

Esta justificación científica de la sistematización efectuada permitió un abandono total de los esquemas de imposición de funciones y atribución de tareas, así como la lejanía de las organizaciones herméticas en materia de desarrollo humano.

Fue entonces, que se generó un escenario donde a simple vista se podía palpar una mejoría sustancial en la motivación laboral, en el sentido de pertenencia, en la permanencia y en los deseos de los beneficiarios de emprender nuevos retos para su desempeño profesional.

11. Caracterización de los beneficiarios

La sistematización efectuada en la empresa FINAMERICA S.A se encaminó hacia la transformación estructural y funcional de los procesos del área del talento y los recursos humanos.

Fue por ello que se considera como beneficiarios directos a todos los trabajadores de la organización, los cuales son colaboradores de Budget Quito, pues son quienes poseen malestar laboral según el diagnóstico en cual se detectó que, al no poseer RRHH en la organización y por lo tanto la falta de diferentes procesos, se ha generado insatisfacción, por cual se ha buscado realizar este proyecto, en pro de las personas que integran esta empresa, donde se define la necesidad de mejorar su ámbito laboral.

También se pueden determinar que existen beneficiarios indirectos, donde se conciben a los trabajadores de otras filiales, ya que si en el personal objeto de estudio se solventan los inconvenientes de malestar habrá una modificación en la conducta de

los colaboradores, que al tener sus manuales de funciones y bien direccionado la misión de sus cargos se podrán desempeñar correctamente en la realización de las mismas y con ello se re direccionaran la productividad del capital humano y se genera un mayor crecimiento y ganancia para sus propietarios.

Con tales fines se llevó a cabo la sistematización para el levantamiento y diseño de procesos básicos del área de talento humano de la empresa FINAMERICA S.A durante un año (noviembre 2016-noviembre 2017) donde, con la presencia de la perspectiva cualitativa y las técnicas de investigación científicas aplicadas, se constató una transformación emocional de estos actores, en quienes se evidenció una transformación en el comportamiento laboral, enfocado hacia la productividad del trabajo, la fluidez de las relaciones humanas y la contribución individual y colectiva al logro de los objetivos empresariales.

En tal escenario de aprendizaje y participación activa, los beneficiarios se sintieron motivados por las sesiones de los grupos focales, donde aportaron criterios renovadores y constructivos en bien del desarrollo y consolidación de la empresa.

Asimismo, las entrevistas resultaron fructíferas para profundizar en las posibles acciones a emprender para lograr el giro estructural y funcional deseado y con ello aumentar la motivación laboral, que anteriormente estaba muy resquebrajada.

Por ello, se logró la negociación y comunicación eficaz entre todas las esferas organizacionales, lo cual tuvo una incidencia positiva en la psicología organizacional como eje central de la sistematización.

De manera general, este proyecto de sistematización resultó un aliado de la viabilidad de los procesos internos de la empresa y contribuyó a la renovación estructural, que sirve de columna vertebral para enfrentar los desafíos de la organización del trabajo y de la gestión integral del capital humano, en un mundo donde el público interno resulta imprescindible para alcanzar las metas y contribuir con el posicionamiento en el mercado.

12. Interpretación

Durante un año la empresa FINAMERICA S.A. fue escenario de un proyecto de intervención, que se introdujo y profundizó en el desempeño funcional y estructural de la organización, con lo cual se aportaron soluciones rotundas a la realidad constatada en la fase del diagnóstico.

Para ello, se contó con técnicas y herramientas de la investigación científica y de la perspectiva cualitativa como parte de esta, lo cual generó un ambiente de colaboración entre los beneficiarios y aceptación para emprender los retos que se imponían.

Después de la tabulación, con las entrevistas verbales realizadas se consideró que el principal problema de la empresa era el de no poseer un departamento de Recursos Humanos, por lo tanto no se tenía un adecuado seguimiento, sistematicidad y evaluación de los procesos, por lo cual resultaba indispensable iniciar con un levantamiento de información y reestructuración, que ayudara tanto a la organización como a los trabajadores a orientarse en la organización y en su puesto de trabajo.

En el momento de las entrevistas los colaboradores de la organización detallaron que estas falencias en la organización producían malestar y por ende reacciones negativas en sus labores cotidianas.

En tal sentido, se emprendió el proyecto de intervención para modificar esta realidad y poder llevar adelante una evaluación sistemática durante toda su implementación, que permitiera una recolección de la información y la medición acertada de la eficacia y eficiencia de las acciones implementadas.

Por lo tanto, se tuvieron en cuenta para la interpretación de los resultados de la intervención:

- El número de personas que participaron.
- Actividades realizadas.
- Instrumentos empleados.
- La colaboración de las personas asistentes.
- Encontrar y enfocarse en el problema latente.

Por ello, se acudió a la realización de entrevistas y grupos focales, que permitieron obtener una interpretación de los resultados y del impacto del proyecto con la finalidad de determinar en qué parámetros los trabajadores se sienten satisfechos y en los cuales no haya satisfacción poder trabajar en esos índices.

Fue entonces que se constató que el problema principal de la organización y del cual se desencadenan los demás inconvenientes era la desestructuración del Departamento de Talento Humano, que incidía en la mala o escasa organización de la empresa desde sus inicios, lo cual generaba la desmotivación del personal al no tener un respaldo en la organización a un departamento que se preocupe por el bienestar de cada empleado y pueda atender sus requerimientos, dudas o simplemente tomar en cuenta al trabajador como la parte fundamental y más valiosa de la organización, pues está demostrado científicamente que cuando el personal se siente satisfecho y motivado, sus horas laborales son mucho más amenas.

Como parte de la sistematización, después de analizar un problema macro, el objetivo es analizar minuciosamente los problemas consecuentes y lo que esto afecta a los trabajadores y la organización en materia de la psicología organizacional, en lo cual se pudo determinar que un proceso básico era el levantamiento de un organigrama, en el cual se estructurara a la empresa jerárquicamente.

Esta renovación funcional propició un cambio que contribuyó con un mayor conocimiento de las líneas de supervisión, de la posición de cada cargo, que ayudaría a tener estandarizado las remuneraciones por cargos.

A continuación de muestra en la tabla 4 el proceso de implementación del proyecto a partir de las metas a alcanzar y las expectativas previstas, que contribuyeron a la transformación de los beneficiarios y al vuelvo del desempeño de la psicología organizacional:

Tabla 4.
Ejecución del proyecto.

Objetivo global	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Implementar procesos básicos en el Área de Recursos Humanos para mejorar la organización estructural de la empresa desde Noviembre 2016 hasta Noviembre 2017	Encuestas y Entrevistas.	Jefaturas de todas las áreas de la empresa	Con el levantamiento de los indicadores de satisfacción del personal se puede mejorar el desempeño de personal.
<p>Objetivo específico</p> <p>Levantar procesos básicos para el Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Crear una herramienta de medición de satisfacción del personal.</p> <p>Crear una política de Recursos Humanos</p>	<p>Realizar focusgroup</p> <p>Encuestas para diagnosticar los avances que se han tenido en el personal durante la realización del proyecto</p> <p>Política en los cuales se establezcan las políticas a ser implementadas después a la finalización del proyecto.</p>	<p>Personal de toda la empresa.</p> <p>Matriz de levantamiento de indicadores</p> <p>Encuestas Herramientas</p> <p>Políticas difundidas por mail, colocadas en las carteleras internas de la organización.</p>	<p>Conocer problemas latentes de la organización.</p> <p>Observar puntos de conflictos dentro de la satisfacción del personal.</p> <p>Los colaboradores de la organización conozcan las nuevas políticas implementadas.</p>

Resultados Incrementar la satisfacción del personal 80% al 90% Contar con indicadores para poder medir y cuantificar aspectos de la organización que sean necesarios dentro y fuera de la implementación del proyecto.	Indicadores de satisfacción que sea medible semestralmente.	Semestralmente realizar un seguimiento a este proceso de indicadores.	Semestralmente encontrar una mejora significativa en los colaboradores.
Actividades Levantamiento indicadores Desarrollo de la herramienta	Medir los objetivos propuestos	Resultados obtenidos de la medición.	Personal motivado en sus labores diarias.

Elaborado por: Andrade, L. (2017).

Posteriormente se pudo detectar que un gran problema era el no contar con el levantamiento de manuales de funciones pues las actividades delegadas a los trabajadores de la empresa han sido designadas por el nombre del cargo y por las necesidades de empresa, mas no por la estructuración de un proceso de levantamientos de perfiles, esto causa inconformidad en los trabajadores, desigualdad en la carga de trabajo y por último funciones fuera de las competencias de cada persona.

El no tener el levantamiento de manuales de funciones desencadena un problema adicional que es en el momento de integrar personal nuevo a la organización, al instante del proceso de reclutamiento de carpetas y selección no se analiza las hojas de vida con las competencias que se requiere para la vacante y muchas veces se puede contratar personal no idóneo que no cuente con el perfil requerido y por lo tanto no realice las funciones adecuadamente.

En tal sentido, el proyecto de sistematización propició sugerencias para la futura elaboración e implementación de estos manuales, dejando claro la necesidad que implica, pues se podrán generar valores extras a la organización como capacitar al nuevo personal para que llegue a acoplarse a las competencias que se requiere, o se contrata el personal idóneo.

Como parte de la ejecución del proyecto, en un principio se previó que un problema, podía ser la falta de apoyo del personal para la ejecución de las actividades para el levantamiento de la información necesaria, pero la implicación y motivación de los beneficiarios resultó favorable, lográndose una contribución y participación activa.

De esta manera, los ejes teóricos definidos resultaron de gran ayuda, toda vez que se logró inculcar en los trabajadores y directivos la necesidad de la organización del trabajo, lo que representa y como se logra la viabilidad de los procesos internos, aterrizaje conceptual que fue aprendido por los beneficiarios sin significativas resistencias al cambio organizacional.

En tal perspectiva teórica, se definieron las acciones que se podrían ajustar a la realidad de la empresa, encaminada a la mejoría de sus procesos internos y a la motivación de los trabajadores.

Fue cuando se procedió a la intervención y se constató las potencialidades que existían en materia de la psicología organizacional, para llevar adelante los cambios que se requerían y que resultaban inminentes según se constató en la etapa de

diagnóstico, los cuales favorecerían la imagen interna de la empresa y con ella el clima organizacional adecuado para brindar un servicio de calidad a los clientes.

Por ello, la estructura propuesta y los procesos recomendados como parte de la sistematización responden a la viabilidad de las actividades en cada puesto, departamento y empresa, así a las competencias requeridas para cada responsabilidad.

Por ello, la comunicación eficaz durante el proyecto resultó de vital importancia para generar transformaciones en la experiencia individual y colectiva. Luego de la conformación y levantamiento de la información se procedió a la presentación paulatina de los resultados y del avance y evaluación parcial de la ejecución del proyecto, lo cual generó credibilidad y participación sistemática de los beneficiarios y con ello motivación por la permanencia de la propuesta.

Así, el contexto empresarial apegado a la desmotivación y desestructuración funcional fue cambiando en la medida que la intervención avanzó, pues se manifestaron posturas organizacionales que propiciaron alejar los temores al cambio y la inestabilidad de los procesos asociados a la carencia departamental, para ganar en un escenario donde la implicación de los trabajadores estuviera basada en la definición de sus funciones y competencias, además de que existiera claridad en los organigramas existentes.

Al generarse un clima renovado y apegado a los principios de la estabilidad y solidez de los procesos internos de la empresa, se pudo palpar una nueva organización

que había aprendido de los errores del pasado, y se había propuesto ser mejor para el presente y el futuro.

Todos los beneficiarios se sintieron satisfechos con su aporte individual y con la dinámica que existía entre ellos con respeto a los logros alcanzados y por las metas que aún persistían en el futuro al definirse los manuales de funciones previstos, hecho que en materia científica resultó de gran aprendizaje para todos los involucrados en la implementación del proyecto.

13. Principales logros del aprendizaje

Después de realizar el diagnóstico de necesidades en la organización se constató que lo primordial para la empresa FINAMERICA S.A era llevar adelante el levantamiento de la información la implementación de los procesos iniciales del departamento de Recursos Humanos, de la misma manera que se incidiera en que estuvieran correctamente delimitadas y definidas las funciones.

En tal sentido uno de los logros principales consistía en que, al ser implementados todos estos procesos fundamentales para la organización, el personal tendría un sentimiento de pertenencia más consolidado, que proporcionaría una mayor productividad del trabajo.

En relación con esta filosofía de trabajo organizacional, resultó indispensable contar con el apoyo de los beneficiarios, hecho que durante toda la ejecución del proyecto evidenció un estilo negociador y participativo, marcado por el aprendizaje colectivo.

En tal sentido, los logros pueden caracterizarse por el apego a la comunicación eficaz en cada una de las etapas de la sistematización, así como por la evaluación continua de las acciones, que generaron la implicación activa de los participantes.

A continuación, se muestran en la tabla 5 un resumen del impacto que se alcanzó y la materialización de los logros, devenidos ejes esenciales en la experiencia obtenida, donde se evidencia una incidencia notable respecto a cada uno de los indicadores y los niveles de satisfacción que anteriormente estaban registrados en niveles por debajo del 60%. A esto se le puede agregar que casi fueron nulas las limitaciones y medidas correctivas:

Tabla 5.
Impacto y materialización de los logros.

PLANIFICACION		EJECUCION		%
ACTIVIDAD	PRODUCTO	ACTIVIDADES REALIZADAS	PRODUCTOS LOGRADOS	
Levantamiento y recopilación de la información necesaria.	Conocimiento del estado actual de la organización.	Focusgroup, entrevistas, observación.	Tener conocimiento firme del problema que posee la empresa, para poder plantear el proyecto a realizar.	100%
Ejecución inicial del levantamiento de los procesos básicos de RRHH	Levantamiento del organigrama y manual de funciones de la empresa	Conocimiento de la estructura de la organización. Desarrollo del organigrama y manuales de funciones	Satisfacción de los colaboradores de la empresa al evidenciar cambios positivos en la organización.	95%
LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS:				

Elaborado por: Andrade, L. (2017).

De esta forma, la intervención científica, propició herramientas para lograr una transformación rotunda en los preceptos de la cultura organizacional y con esta en los estratos de la posología individual y colectiva, que permitiera la estabilidad emocional ante las definiciones de nuevos procesos y organigramas, así como la consolidación del aporte para logara las metas empresariales en la prestación de servicios.

Otro de los logros significativos del aprendizaje derivado del proyecto consistió en la interpretación de los preceptos teóricos, y la asimilación de las vías para lograr su ejecución real en la empresa, que perteneciente al sector automovilístico, requiere de una actualización tecnológica constante, así como de la aprensión de los principios para la adecuada atención al cliente.

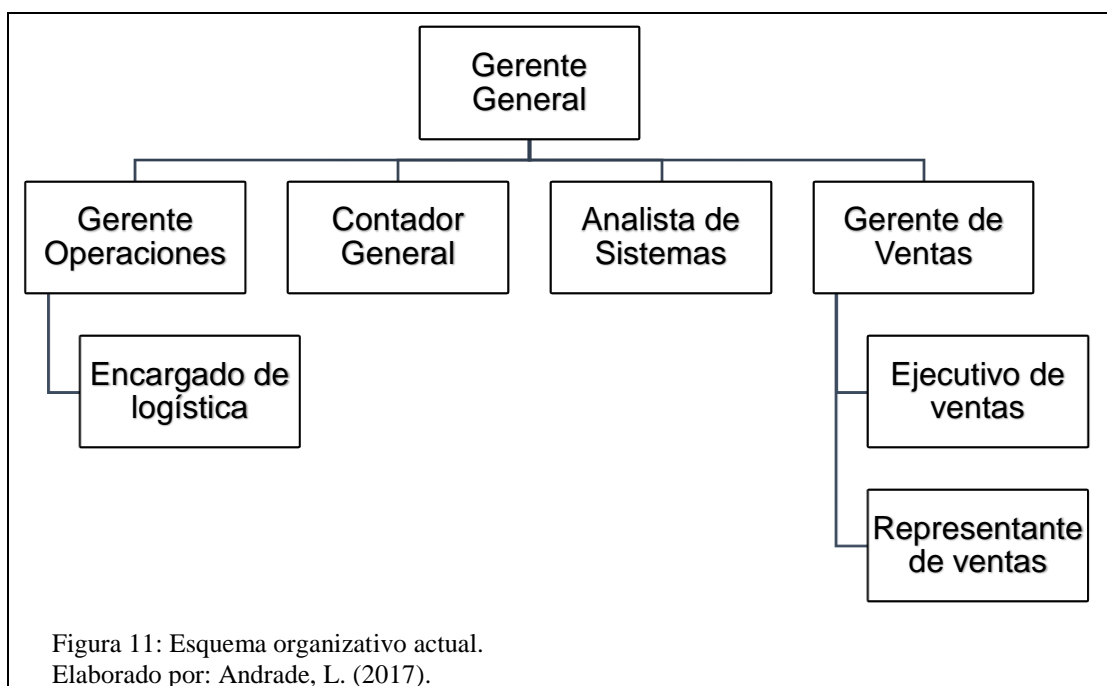
Además, se pudo constatar que el apoyo colectivo resultaba indispensable para eliminar las resistencias al cambio y de esta forma cambar la situación constatad en el diagnóstico, con la cual la mayoría de los beneficiarios estaban en total desacuerdo.

Por ello, los directivos comprendieron que debían ejercer en todo momento el liderazgo compartido, la compensación positiva y la estimulación apoyada en los valores empresariales. Por su parte, los trabajadores optaron por garantizar el apoyo al cambio organizacional y dedicaron sus energías a la auto preparación a al optimo cumplimiento de las funciones establecidas.

Este contexto generó un aprendizaje colectivo y continuo, donde se resaltaban los logros individuales en función de la psicología organizacional, la cual no podía ser la simple suma de las individualidades, sino que debía basarse en la mixtura engranada

del aporte de cada trabajador y directivo, como amalgama articulada de cada una de las áreas de la organización.

De esta forma, se pudo establecer un organigrama y una propuesta funcional para la actividad de los recursos humanos, donde el hombre fuera el protagonista principal de cada una de las funciones las cuales resultaron definidas a partir del aporte colectivo y del organigrama existente en la organización (ver figura 11), aprendizaje que marcó la filosofía de trabajo durante la ejecución del proyecto, pero que sentó las bases para las estrategias empresariales futuras, hecho que también sentó pautas en los logros alcanzados. Los detalles del esquema organizativo propuesto se pueden apreciar en el anexo 2, donde se encuentra un nivel de detalle de las relaciones de subordinación en cada una de las funciones de la organización.



Con las funciones ajustadas a las exigencias de cada puesto, se logra el resultado esencial de la sistematización de FINAMERICA S.A, donde los logros de aprendizaje sirvieron de referente continuo, hasta llegar a convertirse en principios estables para la

gestión integral del capital humanos, la cual nunca más podía estar sujeta a la improvisación.

Conclusiones

Se logró estructurar los procesos iniciales del Departamento de Recursos Humanos, lo cual no permite el pleno desenvolvimiento del personal para la ejecución de sus actividades en sus puestos de trabajo.

Los procedimientos necesarios en la empresa a partir del levantamiento de información son los sub-sistemas de RRHH, así como el diseño del organigrama y los manuales de funciones como aspectos que pueden lograr un mejoramiento en el desempeño del personal en sus labores ya que cada puesto de trabajo tiene definido sus alcances y sus procesos estandarizados.

Mediante el uso correcto de las técnicas de investigación como son las entrevistas y los grupos focales, como parte de la metodología cualitativa, se evidenció que dentro de la organización existen inconvenientes potenciales con el personal para el cumplimiento satisfactorio de sus funciones.

La implementación de los procedimientos de RRHH constituye una experiencia que permitió la transformación del clima laboral y con este de los actores involucrados, logrando fortalecer la psicología organizacional y la gestión integral del capital humano.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Budget la implementación de los sub-sistemas del departamento de RRHH, con el fin de lograr una mejor eficacia ante la implementación del proyecto propuesto.
- Mediante la implementación del Dpto. de RRHH se debe mantener un control estricto ante la contratación de personal, en aras de garantizar la implementación de procedimientos para el ingreso y salida del personal.
- Realizar encuestas a los jefes de área para conocer y controlar al menos una vez por año la implementación del proyecto propuesto.
- Se recomienda a la empresa realizar una revisión de los manuales de funciones cada vez que dentro de la organización existan cambios de políticas y valores corporativos o la razón social de la misma.

Referencias

- Acevedo, I. A., López, A. F. (2000). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos*. México: Limusa.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Besosa, L. C. (12 de 12 de 2006). *degerencia.com*. Obtenido de Desarrollo personal vs. Desarrollo profesional: ¿Qué es más prioritario para los países latinoamericanos?:
http://www.degerencia.com/articulo/desarrollo_personal_vs_desarrollo_profesional_que_es_mas_prioritario_para_los_paises_latinoamericano
- Bueno, E. (2007). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Piramides.
- Cabrera, F., & Espin, J. (1986). *Técnica de encuesta (entrevista). En Medición y evaluación educativa*. Barcelona: P.P.U.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- DeCenso, D., y Robbin, S. (2001). *Administración de recursos humano*. México: Limusa.

- Ekos. (18 de 3 de 2016). *Nos Visitó: Paul Baumgartner Gerente General de Budget Rent a Car – Ecuador*. Obtenido de Ekos: www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7333
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de Investigación*. México DF: McGram Hill Educación Quinta Edición.
- ISO 9001:2015. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario*. Organización Internacional de Normalización.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mentor, R. K. (1956). *The focused interview, a Manual of problems and procedures*. New York: Free press.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Centerfor.
- Mondy, R. W., y Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). Mexico: Pearson educación.
- Patricio Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Reyes, A. (1975). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Ricoveri Marketing, publicidad y mercado. (14 de 06 de 2007). *Ricoveri Marketing*. Obtenido de Ricoveri Marketing: ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id48.html.
- Ríos, F. (2004). *La importancia del manual de organización y funciones*. Lima: Fríos.
- Zerilli, A. (1990). *Fundamentos de organización y dirección general*. Duesto.

Anexos

Anexo 1. Matriz de monitoreo.

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Metas intermedias	Medios de verificación	Línea base	Método de recopilación de la información	Frecuencia de recopilación	Responsable de recopilación y análisis de la información	Fecha de presentación del informe
Analizar la información recopilada con el fin de conocer el estado actual de la compañía.	Nivel de satisfacción de los colaboradores	Conocer la problemática principal de la organización.	Mediante encuestas o diálogo con el personal.		<ul style="list-style-type: none"> • FocusGroup • Entrevistas con el personal. • Encuestas al personal. 	Al inicio de la plantación del proyecto. Una recopilación a la medida que se va realizando el proyecto.	Lisbeth Andrade	25 de Abril de 2017.
Realizar el levantamiento de los procesos básicos de RRHH.	Actividades realizadas por actividades a ser realizadas.	Informe detallado de las funciones que realizan los colaboradores con funciones que deben realizar.	Recopilación de la información escrita.		<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas verbales con jefaturas de área y con los colaboradores e ir tomando nota de las funciones, para estructurar las funciones que deben realizar en sus cargos. 	Al inicio del proceso del levantamiento de los procesos.	Lisbeth Andrade	23 de Mayo de 2017.

Anexo 2: Esquema organizativo propuesto.

